

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

Ngày nhận bài: 23/07/2015
Ngày nhận lại: 09/09/2015
Ngày duyệt đăng: 18/04/2016

Bùi Quang Tín¹

TÓM TẮT

Bài viết nghiên cứu về thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng (CRM) tại các ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam. Tác giả đề cập một số các hạn chế trong hoạt động CRM trong lĩnh vực ngân hàng và các nguyên nhân bắt nguồn từ: chiến lược, tổ chức, con người, công nghệ. Từ việc phân tích trên, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động CRM tại các NHTM Việt Nam.

Từ khóa: Ngân hàng thương mại; quản trị quan hệ khách hàng.

Some solutions to improve customer relationship management at the commercial banks in Vietnam

ABSTRACT

This article studies the reality of customer relationship management at the commercial banks in Vietnam. The author mentions the limitations in customer relationship management in the banking sector and give the following reasons: strategy, organization, human resources and technology. From that analysis, the author suggests some solutions to improve customer relationship management at the commercial banks in Vietnam.

Keywords: Commercial bank; customer relationship management.

1. Giới thiệu

Trong nền kinh tế thị trường với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, các doanh nghiệp rất nỗ lực trong việc duy trì hoạt động kinh doanh của mình thông qua khách hàng. Cũng nhờ đó mà khách hàng cho thấy quyền lực của mình đối với sự sống còn của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp đang tìm mọi cách để thấu hiểu và làm thỏa mãn khách hàng của mình. Một khi doanh nghiệp hiểu rõ về khách hàng thì sẽ làm tăng cơ hội thành công cho doanh nghiệp. Những giá trị mà khách hàng mang lại không chỉ là giá trị về lợi nhuận mà quan trọng hơn là tạo ra được một thương hiệu bền vững cho doanh nghiệp.

Đối với ngân hàng cũng vậy, trước sức ép cạnh tranh ngày càng gay gắt của các ngân hàng, các tổ chức tín dụng khác trong và ngoài nước đang hoạt động tại Việt Nam thì việc giành được mối quan tâm và sự trung thành của khách hàng là một điều hết sức quan trọng. Nhận thức được thực tế quan trọng này, các NHTM đang nỗ lực xây dựng và duy trì mối quan hệ khách hàng bằng hoạt động CRM.

Nghiên cứu về khách hàng nói chung và hoạt động CRM nói riêng là cần thiết trong giai đoạn này, khi mà việc cạnh tranh không chỉ dừng lại ở vấn đề sản phẩm, dịch vụ hay giá cả. Việc triển khai hoạt động CRM sẽ giúp

¹ TS, Trường Đại học Ngân hàng TP.HCM. Email: buiquangtin2013@gmail.com

các NHTM thu thập dữ liệu khách hàng, phân tích dữ liệu để đưa ra các chiến lược, chính sách khách hàng phù hợp, nhằm phát triển và duy trì mối quan hệ khách hàng. Qua đó, giúp ngân hàng nâng cao năng lực phục vụ khách hàng cũng như năng lực cạnh tranh trên thị trường.

2. Cơ sở lý thuyết

Khái niệm về khách hàng của ngân hàng thương mại

Theo nghĩa thông thường khách hàng của ngân hàng là một tập hợp những cá nhân, nhóm người, doanh nghiệp, ...có nhu cầu sử dụng sản phẩm của ngân hàng và mong muốn được thỏa mãn nhu cầu đó. Khách hàng có thể xuất phát từ nội bộ của ngân hàng như đội ngũ nhân viên của ngân hàng hay ở bên ngoài ngân hàng như những cá nhân, tập thể mua và sử dụng dịch vụ của ngân hàng.

Khách hàng có một tầm quan trọng rất lớn đối với thành công của doanh nghiệp. Mục tiêu của doanh nghiệp là “tạo ra khách hàng”. Doanh nghiệp phụ thuộc vào khách hàng để tồn tại. Khách hàng là một phần trong hoạt động kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào, khi khách hàng sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp là đang giúp đỡ chính doanh nghiệp đó (Philip Kotler, 2007).

Khái niệm về quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng thương mại

Có rất nhiều khái niệm về hoạt động CRM, mỗi khái niệm cung cấp cho chúng ta một cách hiểu về việc xây dựng, duy trì và khai thác giá trị khách hàng của doanh nghiệp nói chung và ngân hàng nói riêng.

Trong số các định nghĩa khác nhau về CRM trên thế giới, nhóm tác giả trích dẫn khái niệm sau được nhiều nhà nghiên cứu biết đến. Quản trị quan hệ khách hàng là bao gồm toàn bộ các phương pháp tạo lập, duy trì và mở rộng mối quan hệ với khách hàng (Kistin Anderson và Carol Kerr, 2002). Theo định nghĩa này CRM bao gồm toàn bộ các hoạt động liên quan tới khách hàng như tạo lập, duy trì và mở rộng khách hàng và nó không đơn thuần là hoạt động bán hàng hay marketing. Hay nói cách khác, CRM là cách thức suy nghĩ và giải quyết mối quan hệ với

khách hàng. CRM cũng có thể coi là tiêu chuẩn đánh giá chiến lược của ngân hàng.

Theo nhóm tác giả, CRM là một quá trình quản trị, bao gồm các hoạt động hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra quá trình xây dựng, duy trì mối quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng. Đồng thời, CRM là toàn bộ quá trình thu thập, tổng hợp và phân tích thông tin về khách hàng, sản phẩm, hiệu quả của công tác tiếp thị và khả năng của ngân hàng đối với các xu hướng khác nhau của thị trường nhằm mục đích nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Tại các ngân hàng thương mại, CRM chính là một phương pháp giúp các ngân hàng tiếp cận và giao tiếp với khách hàng một cách có hệ thống và hiệu quả, quản lý các thông tin của khách hàng như thông tin về tài khoản, nhu cầu, liên lạc, các giao dịch, ...nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn.

3. Thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại các NHTM Việt Nam

Khái niệm quản trị quan hệ khách hàng được đưa vào Việt Nam khoảng năm 1995-1996. Những công ty đầu tiên tiếp cận ứng dụng này là các công ty nước ngoài và liên doanh. Đối với lĩnh vực dịch vụ nói chung và ngân hàng nói riêng, thời gian qua có nhiều ngân hàng nghiên cứu và triển khai ứng dụng hoạt động CRM và đã thu được những kết quả nhất định.

Hiện nay, Việt Nam được đánh giá là một thị trường tiềm năng của CRM nhưng tốc độ phát triển còn hạn chế. Hiện tại các giải pháp CRM ở Việt Nam khá phong phú, từ các giải pháp chuyên nghiệp của nước ngoài đến các sản phẩm CRM do các công ty trong nước thiết kế. Tuy nhiên, việc lựa chọn giải pháp CRM phù hợp để các NHTM sử dụng thường gặp phải một số khó khăn, bởi các giải pháp CRM sản xuất trong nước không đáp ứng được cho các ngân hàng quy mô kinh doanh lớn. Trong khi các sản phẩm CRM của nước ngoài lại không phù hợp với yêu cầu sử dụng của các NHTM và chi phí khá cao.

Do vậy, các NHTM phải chủ động tìm kiếm đối tác và xây dựng hệ thống CRM phù hợp. Tiêu biểu trong số đó là NHTM cổ phần

Quân đội, Ngân hàng này và Tập đoàn Viễn thông Quân đội đã tiến hành ký kết hợp đồng triển khai hệ thống CRM. Đây là lần đầu tiên một giải pháp công nghệ cao trong lĩnh vực ngân hàng được một doanh nghiệp CNTT trong nước xây dựng toàn bộ các khâu. Một trường hợp khác là NHTM cổ phần Ngoại thương cũng ký kết hợp tác toàn diện với tập đoàn viễn thông VNPT, qua đó khai thác tối đa các dịch vụ của VNPT trong đó có việc thiết kế triển khai và duy trì hệ thống CRM.

Một số NHTM khác như: Sài Gòn Thương Tín (Sacombank), Á Châu (ACB) cũng chú trọng đầu tư vào hoạt động CRM. Cụ thể, Sacombank đã thành lập trung tâm dịch vụ khách hàng tích hợp các phần mềm quản lý ngân hàng tương tác và CRM. Trung tâm này được xây dựng với sự hỗ trợ tư vấn từ phía Servion Global (một trong những nhà cung cấp các giải pháp xây dựng và phát triển công nghệ trung tâm dịch vụ khách hàng). Trong khi đó, ACB triển khai phần mềm quản lý chăm sóc khách hàng DIP CRM.NET thay cho hệ thống ngân hàng lõi, phần mềm này được xây dựng và phát triển trên nền điện toán đám mây, giúp ngân hàng quản lý dễ dàng với lượng dữ liệu khổng lồ...

Việc các NHTM đầu tư xây dựng hệ thống CRM cho thấy nhu cầu của các Ngân hàng trong việc tạo dựng, duy trì, mở rộng mối quan hệ khách hàng rất lớn. Đa số các NHTM đều có nhu cầu và triển khai hệ thống CRM. Cách thức xây dựng và triển khai của các NHTM là khác nhau. Bởi vì, hệ thống CRM được xây dựng phụ thuộc vào nhu cầu, nguồn lực tài chính, trình độ quản trị của các ngân hàng.

Trong thời điểm các ngân hàng cạnh tranh gay gắt thì hiệu quả của hoạt động CRM được quan tâm hàng đầu. Mặc dù, phần lớn các NHTM đều triển khai hoạt động CRM, nhưng trong nhiều trường hợp khả năng cạnh tranh của ngân hàng yếu đi do sự hài lòng của khách hàng suy giảm. Vấn đề đặt ra cho các nhà quản trị ngân hàng là hoạt động CRM của họ đã thật sự tốt hay chưa. Liên hệ thực tiễn với từng ngân hàng và chi nhánh khác nhau để

thấy rằng: Việc lựa chọn giải pháp, quá trình triển khai và công tác duy trì thúc đẩy hoạt động CRM là những hạn chế cần được các nhà quản trị quan tâm thay đổi.

Bên cạnh những yếu tố trên, việc triển khai hoạt động CRM gặp phải một vấn đề lớn đó là: CRM gắn với văn hóa, trình độ quản lý kinh doanh, ... của từng ngân hàng. Những yếu tố này còn rất yếu ở Việt Nam. Bởi CRM không có tính bắt buộc, nó phụ thuộc vào cách thức quản lý của người sử dụng. Theo nhóm tác giả, các nhà quản trị ngân hàng cần rút ra được những hạn chế trong hoạt động CRM của ngân hàng mình để đưa ra các giải pháp phù hợp.

4. Các hạn chế trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại các NHTM Việt Nam

Mặc dù phần lớn các ngân hàng đều xây dựng chiến lược của hoạt động CRM nhưng việc áp dụng thực tiễn không mang lại hiệu quả cao. Bởi vì chiến lược CRM không xuất phát từ định hướng khách hàng của ngân hàng.

Việc lựa chọn các giải pháp xây dựng hệ thống CRM không phù hợp, không đáp ứng được mục tiêu và nhu cầu của ngân hàng. Các giải pháp này có thể không đáp ứng được số lượng khách hàng lớn của Ngân hàng hay quá phức tạp không phù hợp với trình độ của nhân viên. Cuối cùng, giải pháp xây dựng hệ thống CRM có chi phí quá cao nên ngân hàng không thể duy trì hoạt động thường xuyên.

Chất lượng thông tin thu thập từ khách hàng chưa được đảm bảo, lượng thông tin về từng đối tượng khách hàng cũng chưa đầy đủ và chi tiết. Dẫn đến cơ sở dữ liệu khách hàng thiếu cả về lượng và chất.

Sự liên kết trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng giữa các bộ phận trong ngân hàng chưa thật sự linh hoạt và chặt chẽ. Điều đó làm phân tán nguồn lực của các ngân hàng, giảm tính hiệu quả của hoạt động CRM tại ngân hàng.

5. Nguyên nhân gây ra các hạn chế trong hoạt động CRM tại các NHTM Việt Nam hiện nay

Về công tác hoạch định chiến lược

Xây dựng chiến lược được xem là bước

đầu tiên trong hoạt động quản trị nói chung và quản trị quan hệ khách hàng nói riêng. Nhưng thực tế thì các NHTM tại Việt Nam chưa quan tâm đúng mực đến công tác xây dựng chiến lược CRM. Nhóm tác giả đưa ra một số các hạn chế trong công tác xây dựng chiến lược cho hoạt động CRM tại các Ngân hàng thương mại như sau: (i) Công tác đánh giá khách hàng còn phiến diện, chủ yếu dựa vào quan hệ tín dụng của khách hàng với ngân hàng, mà không quan tâm đến lòng trung thành và độ hài lòng của khách hàng. (ii) Các yêu cầu về con người: kỹ năng, văn hóa, trách nhiệm, quyền hạn, ... trong việc thực hiện hoạt động CRM còn chưa được tiêu chuẩn hóa. (iii) Các tiêu chuẩn về chất lượng dữ liệu khách hàng hoàn toàn thiếu, chất lượng dữ liệu không được kiểm soát.

Về công tác tổ chức thực hiện hoạt động CRM

Trong cơ cấu tổ chức của các NHTM vẫn chưa có bộ phận chuyên trách thực hiện hoạt động CRM và nếu có thì cũng chỉ hoạt động dựa vào bộ phận kinh doanh dịch vụ hay phòng khách hàng. Bên cạnh đó, các bộ phận trong ngân hàng cũng chưa có sự phối hợp, tương tác với nhau trong việc thực hiện CRM. Đây được xem là “tử huyệt” của các NHTM Việt Nam trong quá trình triển khai CRM, khi mà CRM đòi hỏi các ngân hàng phải có môi trường làm việc năng động, có sự tương tác giữa các cá nhân và bộ phận thực hiện.

Việc tìm kiếm và lựa chọn dữ liệu khách hàng chưa đảm bảo, cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến hạn chế của hoạt động CRM tại các NHTM, khi mà 90% lượng dữ liệu của ngân hàng đều do khách hàng cung cấp thông qua các giao dịch với ngân hàng. Trong thực tế, có hai con đường thu thập cơ sở dữ liệu khách hàng: (i) Ngân hàng thu thập dữ liệu khách hàng qua các giao dịch, thông tin được cung cấp. (ii) Ngân hàng chủ động nghiên cứu thị trường, tìm kiếm thông tin khách hàng. Tuy nhiên, ngân hàng thường rất thụ động trong việc chủ động tìm kiếm và nghiên cứu thông tin về khách hàng. Điều đó cho thấy rằng mục đích và phương pháp thu

thập thông tin cho hoạt động CRM là không được hoạch định trước, các thông tin khách hàng chỉ phục vụ cho các mục tiêu ngắn hạn.

Về yếu tố con người

Thực tế cho thấy rằng, các ngân hàng thường bỏ qua yếu tố con người khi triển khai thực hiện CRM:

(1) Thiếu nguồn lực thực hiện, khi nhân viên ngân hàng vừa thực hiện nhiệm vụ chuyên trách vừa phải đảm nhận công tác CRM. Trong khi đội ngũ cán bộ chuyên trách cho hoạt động CRM không được đề cập.

(2) Đội ngũ cán bộ nhân viên ngân hàng chưa được chú trọng đào tạo về hoạt động CRM dẫn đến thụ động trong việc chăm sóc khách hàng.

Về yếu tố công nghệ

Trong bối cảnh hiện nay, rất nhiều ngân hàng muốn gia tăng chất lượng chăm sóc khách hàng bằng việc đầu tư vào hệ thống công nghệ thông tin phục vụ CRM. Nhưng để khai thác hết hiệu quả từ hoạt động CRM mang lại, ngân hàng cần phải hiểu rõ nó. Nhiều ngân hàng bị phụ thuộc vào hệ thống CRM mà không hiểu rõ về bản chất của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng.

Ngoài ra, một số các ngân hàng lầm tưởng rằng, việc đầu tư vào các phần mềm CRM hay hạ tầng công nghệ thông tin là đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Việc đầu tư vào hoạt động công nghệ cần gắn liền với mục tiêu CRM và phù hợp với năng lực của ngân hàng thì mới mang lại hiệu quả.

6. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động CRM tại các NHTM Việt Nam

Hoạch định chiến lược CRM phù hợp trước khi triển khai

Thực hiện hoạt động CRM trong các NHTM là sự phối hợp của tất cả các yếu tố con người, công nghệ và chiến lược kinh doanh của cả ngân hàng. Chiến lược cho thấy mục tiêu thực hiện CRM và là yếu tố quyết định đến hiệu quả của hoạt động CRM tại các NHTM. Khi triển khai hoạt động CRM các NHTM:

(1) Xác định Mục tiêu CRM của ngân hàng, bao gồm những giá trị ngân hàng dành

cho khách hàng và những giá trị mà ngân hàng mong muốn nhận được;

(2) Phân tích các yếu tố tác động đến hoạt động CRM bao gồm: văn hóa và thương hiệu của ngân hàng, con người, công nghệ và nguồn ngân sách mà ngân hàng dành cho hoạt động CRM. Trên cơ sở đó Lựa chọn chiến lược CRM phù hợp với ngân hàng;

(3) Thiết kế các kế hoạch để thực hiện chiến lược đã hoạch định gắn liền với thời gian, hành động và kết quả mong muốn;

Thành lập bộ phận thực hiện CRM

Để thực hiện thành công hoạt động CRM, các NHTM cần phải thành lập một bộ phận chuyên trách nhằm thực hiện việc hoạch định, tổ chức thực hiện và kiểm tra đánh giá hiệu quả của hoạt động CRM ở từng đơn vị. Ngoài ra cần phải xác định rõ hoạt động CRM là trách nhiệm của tất cả các bộ phận, cá nhân trong ngân hàng. Thành lập một bộ phận chuyên trách thực hiện CRM cần đảm bảo:

(1) Xác định được quyền và trách nhiệm trong việc thực hiện quản trị quan hệ khách hàng;

(2) Đặt ra các yêu cầu cụ thể chi tiết cho từng phòng ban, căn cứ vào chiến lược chung của ngân hàng;

(3) Đào tạo nhân viên vận hành, quản lý và khai thác giá trị khách hàng;

(4) Thường xuyên kiểm tra hoạt động của bộ phận đó trong quá trình tương tác và thực hiện, nhằm điều chỉnh hoạt động.

Xây dựng nguồn nhân lực có chất lượng

Nguồn nhân lực thực hiện được xem là yếu tố quan trọng hàng đầu trong việc thực hiện hoạt động CRM tại các NHTM. Để hoạt động chăm sóc khách hàng thực sự hiệu quả, đối tượng mà ngân hàng cần chú trọng nhiều nhất chính là đội ngũ nhân viên chăm sóc khách hàng, những người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng. Các NHTM phải tiến hành đào tạo, phổ biến kiến thức về tầm quan trọng và cách thức triển khai, áp dụng hệ thống tới từng nhân viên ngân hàng. Ngoài ra cũng cần chú trọng khuyến khích nhân viên đề cao sự đổi mới và mở rộng quan hệ đồng nghiệp. Với cách thức đào tạo như trên thông tin nội bộ

được chia sẻ rõ ràng, đảm bảo việc thu thập và quản lý thông tin khách hàng được dễ dàng và chính xác hơn.

Ngoài việc đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng cho người lao động, để đội ngũ nhân viên dành mọi sự quan tâm vào công việc. Các NHTM cần đảm bảo rằng họ được tôn trọng và hoạt động CRM mang lại lợi ích cho họ. Các yếu tố cần được quan tâm nhằm khuyến khích người lao động là:

(1) **Đề cao ý kiến nhân viên:** Đội ngũ nhân viên là người trực tiếp thực hiện hoạt động CRM tại các NHTM nên khi tiến hành triển khai hoạt động CRM, nhà quản trị cần lấy ý kiến đề xuất của đội ngũ nhân viên. Thông qua các đề xuất, đội ngũ nhân viên được góp ý kiến của mình trong việc xây dựng tổ chức và nâng cao chất lượng dịch vụ. Khi nhân viên được đóng góp ý kiến của mình trong công tác xây dựng tổ chức, họ sẽ nỗ lực hết mình vì sự phát triển của tổ chức.

(2) **Chính sách đãi ngộ khen thưởng:** Hoạt động CRM cũng là một chức năng và nhiệm vụ trong ngân hàng. Ngân hàng cần xây dựng một chính sách đãi ngộ đối với những cá nhân hoàn thành tốt công việc được giao.

Lựa chọn giải pháp công nghệ phù hợp

Hiện tại có rất nhiều giải pháp công nghệ cho việc triển khai CRM, nhưng các giải pháp này có thật sự mang lại hiệu quả hay không thì nó phải phù hợp với tổ chức muốn triển khai. Yếu tố nào cần được quan tâm khi lựa chọn các giải pháp công nghệ CRM cho các ngân hàng. Một số tiêu chí cần được cân nhắc là:

(1) Giải pháp công nghệ phải phù hợp với chiến lược CRM mà ngân hàng xây dựng trước đó;

(2) Ngân hàng phải nắm bắt và làm chủ được các công nghệ được triển khai trong hệ thống;

(3) Khả năng tương tác của phần mềm CRM với nguồn dữ liệu khách hàng của ngân hàng và các dịch vụ khác nhau mà ngân hàng cung cấp;

(4) Tính sẵn sàng của ngân hàng với giải pháp công nghệ CRM bao gồm: Ngân sách chi cho hoạt động CRM, nguồn lực con

người, hạ tầng công nghệ, quy mô khách hàng, ... để đảm bảo hoạt động được vận hành thông suốt và hiệu quả.

7. Kết luận

Để triển khai hoạt động CRM thành công, ngân hàng cần xây dựng một chiến lược CRM trên cơ sở các mục tiêu và kế hoạch phù hợp. Việc xác định các mục tiêu CRM phải gắn liền với mục tiêu kinh doanh của ngân hàng và kế hoạch CRM cũng được xây dựng trên cơ sở phân tích các yếu tố môi trường tác động đến ngân hàng.

Khi ngân hàng tiến hành triển khai hoạt động CRM vào kinh doanh thì ngân hàng phải đi triệt để từ nhân viên đến lãnh đạo. Thái độ của nhân viên đóng vai trò rất quan trọng khi

thực hiện CRM. Nhân viên phải được bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng chuyên môn để đảm bảo các hoạt động CRM. Ngân hàng cần áp dụng các tiêu chuẩn đánh giá từng nhân viên trong quá trình phục vụ khách hàng để dễ kiểm soát, điều chỉnh nhằm tạo ra một chuẩn mực trong hoạt động CRM.

Cuối cùng, những nhà quản trị của các ngân hàng và người thực hiện hoạt động CRM cần xem xét hoạt động này dựa trên các khía cạnh quản trị: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra. Cần hiểu rằng, triển khai CRM không phải là việc lắp đặt một phần mềm vào hệ thống để sử dụng mà CRM chính là một hoạt động quản trị, với các chức năng được phối hợp với nhau.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Kistin Anderson and Carol Kerr (2002). Customer Relationship Management. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Philip Kotler (2007). Marketing Insights From A to Z. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.